

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia atau pegawai memberikan peranan penting dalam mencapai tujuan bagi perusahaan atau organisasi. Hal ini salah satu upaya dapat dilakukan dengan melaksanakan penilaian kinerja pegawai. Gibson et al (2009), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang menfokuskan pada unsur sumber daya manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci sukses dalam pencapaian tujuan instansi atau organisasi.

Penilaian kinerja menjadi kebutuhan yang penting untuk dapat mengukur sejauh mana kemajuan dan perkembangan organisasi, apakah selaras dengan proses perubahan yang terjadi pada internal sumber daya manusianya. Penilaian kinerja ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan terkait dengan pembentukan strategi yang mengarah kepada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi, Untuk itu diperlukanlah pencarian peluang-peluang bagi organisasi untuk melakukan improvement dan inovasi melalui suatu pembentukan strategi.

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Untuk itu Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu perlu memperbaiki citra diri yang semula hanya berorientasi “kuantitas saja” menjadi lebih berorientasi “kualitas”. Selaras dengan kenyataan itulah, bagi setiap Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu perlu memberikan pelayanan yang maksimal dan profesional kepada masyarakat dan menyadari pentingnya memperbaiki mutu, mencakup perbaikan dan peningkatan mutu sarana dan prasarana, perbaikan pada proses pelayanan serta peningkatan kualitas SDM baik itu pegawai maupun para instruktur.

Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Fadli et al (2012) menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan pegawai yang dilandasi oleh pengetahuan, kemampuan, kecakapan atau kepribadian individu yang mempengaruhi kinerja, oleh sebab itu kompetensi pegawai dapat menentukan kemampuan dalam diri setiap pegawai bagi instansi. Pegawai yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka instansi akan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya, dengan timbal balik antara instansi dengan pegawai, maka pegawai akan berkomitmen terhadap instansi tempat bekerja.

Namun berdasarkan hasil riset awal pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu, terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan. Fenomena yang terlihat dalam hal kompetensi pegawai adalah sebagian besar pegawai tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mampu berinteraksi dengan baik dan terdapat pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas yang diberikan atasan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Lie, dkk, 2019, hal. 260).

Kepemimpinan yang terjadi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu dinilai cukup baik, karena setiap tugas yang diberikan kepada pimpinan dapat dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik pula. Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu juga memberikan wewenang dan tanggung jawab penuh kepada pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Akan tetapi dalam hal supervisi masih kurang baik, karena pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu jarang melakukan supervisi baik terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, ketepatan waktu pegawai dalam bekerja serta ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Pimpinan juga belum mampu menunjukkan perannya dalam menciptakan inovasi yang berguna terhadap perkembangan organisasi.

Setiap individu organisasi memiliki karakter yang berbeda. Hal ini disebabkan karena memiliki latar belakang yang berbeda pula. Oleh karena itu, diperlukan budaya organisasi untuk menyatukan semua karakter yang berbeda dari setiap individu agar dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Sutrisno, 2010, hal. 2).

Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasional sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Fenomena yang terlihat dari budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu adalah beberapa pegawai masih kurang bertanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawab yang di amanahkan kepadanya. Seperti terlihat masih banyaknya pegawai suka melalaikan pekerjaannya, beberapa pegawai masih terlihat terlambat datang kerja dan meninggalkan kantor pada saat jam kerja. Hal ini terlihat masih ada pegawai yang lebih mementingkan urusan pribadi diluar dari urusan kantor. Misalnya meninggalkan kantor dengan alasan mengikuti acara keluarga yang mungkin tidak begitu penting. Selain itu, kinerja pegawai masih belum sesuai dengan harapan organisasi. Misalnya pegawai belum mampu memenuhi target selesainya tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu dengan Kompetensi sebagai variabel Intervening”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
5. Bagaimana pengaruh kinerja terhadap kompetensi.
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompetensi sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

## **2.1. Tinjauan Pustaka**

### **2.1.1. Kinerja**

#### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam organisasi, kinerja sering kali digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Semakin baik kinerja individu organisasi, maka semakin cepat pula tujuan organisasi akan tercapai.

Definisi kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis, dkk, 2018:26).

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan hasil dari tujuan organisasi. Hasil kinerja sangat penting diketahui untuk mengevaluasi kinerja dari suatu organisasi apakah telah sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Mathis & Jackson, 2012:376; Wibowo, 2016:123). Kinerja juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh individu organisasi dalam menjalankan tugas

sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya (Bangun, 2012:231; Mangkunegara, 2010:67).

Kinerja seseorang dengan segala aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung bagi organisasi. Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.1.2. Indikator Kinerja**

Agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin hari semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi harus memiliki kinerja yang tinggi. Suatu organisasi dapat menggunakan berbagai informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengukur, melihat, memperbaiki atau bahkan mengubah standar kinerja yang sudah ditentukan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai dan mengevaluasi seberapa baik individu organisasi dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka apabila dibandingkan dengan standar yang diterapkan (Bangun, 2012:231; Mathis & Jackson, 2012:382). Penilaian kinerja ini berguna sebagai bahan pertimbangan bagi manajer untuk mengambil keputusan berdasarkan hasil kinerja bawahannya.

Menurut Kasmir (2016:208) untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja”.

#### **2.1.2. Kompetensi**

##### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cermat dan benar, atau dengan kata lainnya memahami dan menguasai keahlian yang seharusnya ia kerjakan (Lubis, dkk, 2018:53).

Menurut McClelland dalam Jimmy (2014: 499) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Sedangkan, Palan (2007:6), mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku ditempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang di klasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Wibowo (2016:271) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.

Kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja baik dibandingkan orang lain. (Darsono dan Siswandoko, 2011:123). Menurut Hutapea dan Nuriana (2008:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

##### **2.1.2.3. Indikator Kompetensi**

Cara mengukur kompetensi karyawan adalah dengan indikator yang merupakan tolak ukur perusahaan dalam menilai kompetensi karyawannya.

Dibawah ini merupakan indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nuriana (2008:28) adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan  
Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengathui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.
2. Keterampilan  
Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
3. Sikap kerja  
Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki pengerian yang berbeda-beda tergantung pada perspektif yang digunakan. Dalam organisasi, peran kepemimpinan sangat penting dikarenakan pemimpin merupakan otak dari organisasi. Pemimpin organisasi yang membuat keputusan, rencana dasar dan menentukan tujuan dan arah organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Lie, dkk., 2019:260).

Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam setiap organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Handoko, 2009; Robbins, 2002:163). Setiap pemimpin dituntut untuk cerdas, dapat memotivasi dan memiliki hubungan kemanusiaan yang baik agar para pengikutnya percaya atas kemampuannya, sekaligus dapat memberikan semangat bagi pengikutnya. Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi bawahannya atau para pengikutnya agar para bawahan dapat serta mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

#### **2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan**

Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting dalam suatu organisasi. Peranan tersebut akan mendukung interaksinya dalam organisasi baik dengan pihak internal maupun pihak eksternal. Peran pemimpin dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin (Rivai, 2009:156). Pemimpin dengan kompleksitas perilaku yang tinggi kemampuan untuk memainkan peran ganda yang saling bersaing kerja yang produktif yang berhubungan dengan organisasi dan efektivitas organisasional (Luthans, 2006:689).

Sutrisno (2012:219) dan Griffin (2004:17), menyatakan terdapat tiga peran pemimpin, yaitu:

1. Peran interpersonal.
2. Peran informasional.
3. Peran pengambil keputusan.

### **2.1.3. Budaya Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014: 62; Sutrisno, 2010:2). Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, sikap, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan pola perilaku (Greenberg & Baron, 2003:515; Robbins, 2003:525; Tan, 2002: 18).

Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Suatu organisasi tidak hanya memiliki satu budaya saja, akan tetapi beberapa budaya, hal ini disebabkan

karena beragamnya sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam satu organisasi. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu mengikuti situasi, kondisi dan ukuran perusahaan. Apapun budaya yang diterapkan oleh perusahaan, semuanya memiliki aspek positif dan negatif (Kreitner & Kinicki, 2001: 521). Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman dasar bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan memecahkan masalah organisasinya sesuai dengan nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang telah disepakati. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai identitas sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

#### 2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut meliputi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada hal-hal rinci; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas; (8) aturan-aturan; (9) norma; (10) nilai dominan; (11) filosofi; (12) iklim organisasi. Budaya organisasi diberikan kepada individu organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Luthans, 2006, hal. 125; Robbins & Judge, 2012, hal. 256).

#### 2.3.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Fadli (2012) menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan pegawai yang dilandasi oleh pengetahuan, kemampuan, kecakapan atau kepribadian individu yang mempengaruhi kinerja, oleh sebab itu kompetensi pegawai dapat menentukan kemampuan dalam diri setiap pegawai bagi instansi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diduga bahwa promosi jabatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Untuk memudahkan dalam menjelaskan suatu penelitian, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual yang memuat hubungan antar variable sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.
- H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.
- H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H4: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H5: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H6: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kompetensi.
- H7: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kompetensi.